

In dit boek staat de vraag centraal hoe instellingen, die werden opgericht en uitgebaat door congregaties, in de nabije toekomst verder moeten worden beheerd.

De vermindering van het aantal religieuzen, de groeiende complexiteit van het management van ziekenhuizen en de toenemende regulering door de overheid doen op dit vlak immers tal van problemen rijzen.

De rol van de particuliere christelijke voorzieningen in de gezondheidszorg is het onderwerp geweest van een symposium. Dit boek bundelt hiervan de referaten:

- de interesse van religieuzen om in de toekomst beheersverantwoordelijkheid te dragen;
- het uitbouwen van structuren, die enerzijds een maximale garantie bieden voor het behouden van de katholieke identiteit en anderzijds een plaats vinden binnen de bepalingen zowel van het burgerlijk als van het kerkelijk wetboek;
- de wettelijke organen van de v.z.w.;
- de huidige samenstelling en werking van beheersinstanties;
- het profiel van de beheerder;
- een erecode voor beheerders;
- mogelijke wegen tot samenwerking voor congregaties die, omwille van diverse redenen, niet meer bij machte zijn om het beheer van hun instellingen naar wens te doen verlopen.


Het boek bevat positieve richtlijnen over hoe vandaag, morgen en overmorgen de meer dan 60% van de Vlaamse gezondheidsinstellingen beheerd kunnen worden.

Het is een handreiking naar allen die betrokken zijn op de verdere ontwikkeling van de christelijke gezondheidszorg.

R. STOCKMAN EN A. PRIMS (RED.) / HOOPVOL OP WEG

ac

R. STOCKMAN en A. PRIMS (RED.)



HOOPVOL OP WEG

TOEKOMSTIG BEHEER VAN
CONGREGATIONELE GEZONDHEIDSINSTELLINGEN

Eerste druk : 1991

GZ 104

Gepubliceerd door Uitgeverij Acco

- *In België* : Tiensestraat 134-136, 3000 Leuven

- *In Nederland* : Koningin Wilhelminalaan 17 / Postbus 395, 3800 AJ Amersfoort

Omslagontwerp : J. Pollers & R. Naud

© 1991 by Acco (Academische Coöperatief c.v.), Leuven (België)

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means without permission in writing from the publisher.

D/1991/0543/14

NUGI 756

ISBN 90 334 2388 X

INHOUD

5

VOORWOORD

R. Stockman

7

INLEIDING

A. Prims

11

550 JAAR CONVENT VAN BETLEHEM

E. Tiggelovend

21

REFERATEN

25

Religieuzen en beheer

J. Verhoeven

27

Het katholieke karakter van congregatieve gezondheidsinstellingen – Perspectieven in het kerkelijk en het burgerlijk recht

R. Torfs

57

De wettelijke organen van de V.Z.W.

L. Vandeneede

87

Samenstelling en functionering van de algemene vergadering en de raad van beheer

R. De Rycke

99

RELIGIEUZEN EN BEHEER¹

J.C. VERHOEVEN

1. Inleiding

"Ja en neen. Ik vind dat de congregatie nog in deze moeilijke periode haar plaats moet behouden in de gezondheidszorg. Of die plaats hetzelfde moet blijven zoals die nu is ? Als ik dan denk aan de samenwerking waar we nu mee bezig zijn, dan moet elke congregatie daar een stuk afgeven en dan gaat het niet zo zeer om het gebouw, om dat ziekenhuis, maar wel om het behoud van de christelijke gezondheidszorg. Wij moeten blijven om de overdracht te vergemakkelijken, om onze inbreng te hebben, om daar in die Raden van Beheer te blijven en die christelijke waarden te behouden. We moeten daar met enkele deskundige beheerders inblijven en prioriteiten gaan stellen. Aanwervingen van personeel, van dokters. Anders gaan we van ..., anders gaat dat christelijke uit de ziekenhuizen verdwijnen. Wij wensen daar het aspect, de Raden van Beheer te benadrukken en te zeggen : ja, zo. Maar niet, dat is van ons geweest. Wij willen dat inbrengen, hier de gezondheidszorg uitbouwen. Van hetgeen we hier opgebouwd hebben een stuk behouden, ook al is dat in een andere vorm. En dan denk ik, ja, de congregatie moet aanwezig blijven al zal het wel een stuk anders zijn dan het altijd was, door de evolutie van de wetgeving. Ook omdat we met veel minder mensen zijn. Dat kan evengoed gaan door deskundige leken die eigenlijk een stukje meedragen, die een stuk werken gelijk wij werkten. Niet helemaal hetzelfde want jonge mensen werken alweer anders en die moeten daar niet hetzelfde doen, maar toch die gedragen worden door dezelfde basisinspiratie. Ik denk dat het van groot belang is welke mensen wij aantrekken, hoe wij mensen begeleiden en helpen." (67, ZB, G)

"De toekomst ? Ik ben de jongste. 't Is 22 jaar geleden dat er iemand bij ons binnengekomen is. In andere congregaties ook. Hoe gaat de toekomst zijn ? Ik zie — ik ben de jongste — dat we het gewoon moeten loslaten, doorgeven. Als ge het nog doet, als ge het probeert te doen op 50 jaar, 60 jaar, dan kunt ge niet meer. Ik ervaar dat bij oudere zusters, die het moeilijker hebben om los te komen van hun taak. Zij willen het aan leken doorgeven, ze kunnen het niet meer aan. De evolutie is zo. Het is al zo geëvolueerd, dat ze niet meer mee kunnen, en ik denk..., ik zie dat ik van nu af aan, alles in handen heb op dienst,

maar toch, doorgeef, en de verplegenden de kans geef om uit te bloeien. Want ze benoemen daar mensen die vol idealisme zijn, en dat gewoon, goed kunnen houden." (43, ZNB, K)²

Dit zijn enkele antwoorden van de 90 zusters en broeders die we ondervroegen over hun visie op het beheer van de gezondheidsinstellingen van hun congregatie. Enerzijds drukken zij de vaste wil en de hoop uit om de oude roeping van hun congregatie verder te zetten, maar anderzijds beluistert men een gelatenheid en een realisme dat zegt: het kan niet meer zoals het vroeger was; wij zijn nog met zo weinigen dat er geen aflossing meer mogelijk is, tenzij wij onze opvolgers buiten de congregatie zoeken. Dit zijn geen nieuwe vaststellingen. Reeds in 1983 stelde Broeder Stockman dezelfde problemen vast in zijn onderzoek bij 11 congregaties.

Het is wellicht niet de meest aangename boodschap die ik vandaag aan een feestvierende congregatie mag mededelen. Het getuigt echter van moed en realiteitszin dat het Convent van Bethlehem dat dit jaar 550 jaar bestaat, de vraag stelt aan enkele onderzoekers om na te gaan hoe hun beleidvoerders en hun eventuele opvolgers de toekomst zien. Deze feestvierende congregatie heeft het daarenboven ruimer gezien dan hun eigen groep. Zij hebben deze vraag niet enkel willen stellen naar hun eigen congregatie, maar hebben ook andere congregaties van deze informatie willen laten genieten.

De vraag waarop men een antwoord wilde, luidde als volgt: zijn religieuzen nog in staat en nog bereid om hun instellingen voor gezondheidszorg te beheren en gaan hun mogelijke opvolgers in hetzelfde spoor? De opdrachtgevers wilden daarenboven weten hoe zij dit beheer zagen en welke maatregelen men eventueel wilde nemen om dit beleid verder te zetten.

Rekening houdend met de korte tijd en de weinige middelen werd een beperkte steekproef van 90 broeders en zusters ondervraagd in 20 congregaties (februari-maart 1990). In deze context is het tekenend dat waar de onderzoekers oorspronkelijk 25 religieuzen-beheerders en 75 religieuzen-niet-beheerders wilden ondervragen, zij deze verhouding niet konden aanhouden. Zij vonden wel gemakkelijk beheerders (6 broeders en 43 zusters) bereid om mee te werken, maar veel minder niet-beheerders (6 broeders en 35 zusters). Daarenboven kregen de onderzoekers niet steeds de kans om de religieuzen op een toevallige wijze te kiezen. Meermaals werden zij geconfronteerd met gesprekspartners die door de religieuze overheid waren aangewezen. Dit is belangrijk om weten. Het onderzoek is dus geen kwantitatief repre-

sentatief beeld voor wat er leeft in de congregaties. Het laat enkel toe om een aantal trends te onderkennen. Wij hebben een aantal denkpatronen kunnen opstellen zonder echter te kunnen stellen of deze in een bepaalde proportie bij de Vlaamse religieuzen te vinden zijn. Om al deze redenen moeten wij dus voorzichtig zijn met veralgemeningen.

Zou een representatieve steekproef een meer verantwoord zicht hebben gegeven op een toekomstig beleid? Neen! Het is niet omdat 80 % van de religieuzen denken dat iets zus of zo zal verlopen dat het ook zo zal gaan. Dit is immers afhankelijk van de machtsrelaties in een congregatie. De opinie van een gezagsfiguur kan veel meer betekenen dan de opvatting van 100 anderen die geen macht hebben. Een representatieve steekproef zou dus enkel een ruimer beeld hebben gegeven van wat er leeft bij de religieuzen. De enige mogelijkheid om na te gaan wat de toekomst van de congregaties inzake beheer zal zijn, zou erin bestaan elke congregatie zeer scherp te onderzoeken op het vlak van de materiële middelen, de mankracht en de gezags- en machtsverhoudingen daarbinnen.

Door voorliggend onderzoek weten wij wel wat religieuzen denken, maar het is helemaal niet zeker dat zij de plannen kunnen uitwerken, zoals zij die hebben geformuleerd. Dit is afhankelijk van de concrete situatie waarin elke congregatie zich bevindt.

2. Structurele problemen

Wanneer men op zoek gaat naar de houding die religieuzen innemen tegenover het beheer van gezondheidsinstellingen dan moet men rekening houden met de structurele problemen waarin zij zich bevinden. Ook al zijn deze problemen ons voldoende bekend, is het toch wel goed om deze even in herinnering te brengen.

Een eerste belangrijke factor -en dit wordt misschien wel wat te veel herhaald, maar daarom is deze factor niet minder belangrijk- is de seculariseringstrend in onze samenleving (Dobbelaere, 1988). Dit heeft voor de congregaties als gevolg gehad dat zij op minder roepingen konden rekenen. Hun mankracht verminderde in die mate dat zij taken die zij vroeger vervulden, niet langer meer konden opnemen. Dit betekent voor het beheer uiteraard ook dat er minder kandidaten te vinden zijn om deze zending op te nemen. Daarenboven had dit voor gevolg dat de religieuzen die voor een beheersfunctie in aanmer-

king komen, waarschijnlijk een hogere leeftijd hebben dan voorheen het geval was.

Op de tweede plaats moeten wij vaststellen dat onze samenleving gekenmerkt wordt door een vergaande differentiatie. Dit drukt zich uit op verschillende wijzen. Ik noem er slechts twee: differentiatie in taken en differentiatie van de levensdomeinen. De eerste vorm kunnen wij ons gemakkelijk voorstellen als we kijken naar de zeer vergaande taakopsplitsing binnen bepaalde arbeidssferen. Ik neem een voorbeeld uit de gezondheidszorg. Vroeger werden de meeste taken in hospitalen door artsen, verpleegkundigen en onderhoudspersoneel verricht. Nu worden tal van taken opgenomen door allerlei therapeuten, technici en administratoren.

De tweede vorm van differentiatie, namelijk deze tussen de levensdomeinen, is voor ons probleem wellicht belangrijker. Gezinsleven, arbeidsleven, ontspanning en godsdienstig leven gebeurde vroeger in onderlinge verbondenheid met elkaar. Nu zijn deze levenssferen dikwijls erg gescheiden. De arbeid wordt naar de arbeidsplaats verwezen en het godsdienstig leven naar de kerk. Deze ervaring beluisteren we eveneens bij een aantal van de door ons ondervraagde religieuzen. Enerzijds denken sommigen met een zeker heimwee terug aan de tijd dat het klooster direct met het hospitaal verbonden was. Het leven van kloosterling en verpleegkundige verliep voor hen op één plaats. Anderzijds zijn sommigen nu gelukkig dat zij van hun werk naar huis kunnen gaan en in het klooster los komen van hun arbeidstaak. Wij leven in een gesplitste wereld en dat dit ook de houdingen van de religieuzen tegenover hun arbeid kan beïnvloeden, is dan ook niet ongewoon.

Om de houding van de religieuzen tegenover hun beheerstaak te begrijpen moeten we naast deze algemene structurele kenmerken van de samenleving ook aandacht besteden aan enkele structurele karakteristieken van de ziekenhuizen. Ziekenhuizen zijn niet meer zoals zij dertig jaar geleden waren. Zij zijn meestal veel groter en bijgevolg ook complexer geworden (Cornette, 1989: 10). De gebruikte technologie is ingewikkelder en ook veel duurder geworden. De beheerstaak is daardoor niet gemakkelijker geworden. Beheersdeskundigheid kan nog zelden uitsluitend verworven worden op basis van ervaring. De religieuzen zijn daarvan bewust en het schrikt dan ook heel wat religieuzen die met beheer niet vertrouwd zijn af om in de toekomst een beheerstaak op te nemen.

Een andere uitdaging vinden religieuzen in het arbeidsklimaat van

de ziekenhuizen. Op dit ogenblik bestaat er een trend dat organisaties meer en meer op elkaar beginnen te lijken (Dimaggio en Powell, 1983). Dit betekent concreet dat de rationaliteit van de industrie ook doordringt in de hospitalen. Hulpverlening moet op de eerste plaats rationeel gebeuren. Of deze hulpverlening met het hart gebeurt, dreigt op de achtergrond te verdwijnen. Het geestelijk welbevinden van de patiënten wordt zo nodig aan specialisten toevertrouwd. Sommige religieuzen voelen dit aan als een uitholling van hun taak en verzetten zich ook tegen een dergelijke taakinvulling. Bij sommigen leidt dit tot het afwijzen van een beheerstaak en een keuze voor een directe betrokkenheid op de patiënten.

Al deze uitdagingen maken het voor de congregaties niet gemakkelijk om religieuzen te vinden die in de toekomst bereid zijn een beheerstaak op te nemen. Men beschikt over een kleiner potentieel om toekomstige beheerders te vinden en daarenboven zijn religieuzen wellicht meer dan vroeger bewust geworden van het verschillend karakter van de organisaties waartoe zij behoren. De kloosterorganisatie heeft haar eigen leven en dit is dikwijls zeer verschillend van de hospitaalorganisatie. Om dit te verduidelijken ga ik gebruik maken van de begrippen 'gemeenschap' en 'maatschappij', die in de sociologie reeds in het begin van deze eeuw door Tönnies ontwikkeld werden. Ze werden naar mijn aanvoelen nooit zo scherp beschreven als door Josef Pieper. Mag ik u dan ook verzoeken om even met mij aandacht te besteden aan deze bijzondere betekenis. De ideale kloosterorganisatie wordt in deze context een gemeenschap genoemd. Een dergelijke gemeenschap heeft als belangrijkste kenmerk dat alle leden gericht zijn op de waarden die zij gemeenschappelijk willen dragen. Josef Pieper (1962) noemt liefde de belangrijkste regel van een gemeenschap. Wat de leden van een gemeenschap scheidt, wordt zoveel mogelijk op zij geschoven. Een hospitaal daarentegen heeft meer 'maatschappelijke' kenmerken. Dit betekent dat er meer aandacht is voor de individuele belangen van patiënten en personeel. De regels die de relaties bepalen zijn meer gericht op rechtvaardigheid en afstandelijkheid. Zonder hier te beweren dat dit maatschappelijk karakter van het hospitaal er pas gekomen is toen de religieuzen de verzorging uit handen hebben gegeven, is het toch duidelijk dat de groeiende aanwezigheid van leken in de gezondheidszorg andere waarden in de hospitalen heeft gebracht. Dit doet geen afbreuk aan het grote belang van de leken. Het is enkel een aanwijzing dat andere waarden in de hospitalen gingen prevaleren, dan deze die in de kloostergemeenschap voorop stonden.

Dames en Heren, het is met deze structurele kenmerken van onze samenleving en van onze hospitalen in het achterhoofd, dat ik U verzoek te beluisteren hoe religieuzen hun beheerstaak opvatten en hoe religieuzen tegen een eventuele uitnodiging of plicht om een beheers-taak op te nemen aan kijken. Ik ga het vervolg van mijn uiteenzetting in drie grote delen onderverdelen en hierin de volgende vragen behandelen :

- 1) Welke doelstellingen zien religieuzen voor hun congregatie in de gezondheidszorg en willen en kunnen zij deze nog handhaven ?
- 2) Hoe zien religieuzen de werking van de beheerraad van hun gezondheidsinstellingen ?
- 3) Hoe denken zij dat het beheer er in de toekomst uit zal zien en wat doet men om dit te verzekeren ?

3. Waar willen de congregaties naartoe ?

3.1. Wil men in de gezondheidszorg blijven werken ?

Willen organisaties overleven dan moet de wil aanwezig zijn om zich te handhaven. Dit betekent weliswaar niet dat alle leden van de organisatie deze wil moeten delen, maar zeker moet deze wil aanwezig zijn bij de beleidvoerders. Om die reden hebben wij de vraag gesteld aan beheerders en niet-beheerders of zij voor de congregatie nog een toekomst zagen in de gezondheidszorg. Wij hebben ook niet-beheerders hierover ondervraagd omdat zij het zijn die in de toekomst de organisatie eventueel kunnen leiden. Het grootste deel van de ondervraagden ziet de congregatie nog een taak vervullen in de gezondheidsinstellingen. Velen voegden er echter onmiddellijk aan toe : 'in de mate dat het mogelijk is' (Vgl. Stockman, 1988 : 160). Men is bewust van de grote problemen waarmee men op een relatief korte termijn geconfronteerd wordt, namelijk een gebrek aan mankracht. Opmerkelijk is dat religieuzen die niet in een beheerraad zitten eveneens verlangen dat de congregatie op post blijft (Vgl. Stockman, 1988 : 199). Het hoofdargument van deze laatsten voor hun aanwezigheid in de gezondheidssector is dat dit de roeping van de congregatie is. Hoe dit moet gebeuren, wordt op een zeer verscheiden wijze ingevuld. Sommigen menen dat het niet belangrijk is dat men in de be-

heerraad nog aanwezig is, maar wel in de hospitalen blijft werken.

"Ik denk niet dat je als religieuze moet streven naar een machtspositie binnen de gezondheidszorg, maar dat wij toch ergens een medezeggenschap hebben over hoe dat onze congregatie functioneel is in het begeleiden van de mensen. De bestaande congregaties zoals die er nu zijn op het vlak van het helpen van mensen moeten een stuk behouden blijven, eventueel afhankelijk van de roepingen die je hebt. Dat je als congregatie blijft bestaan, hoe klein dat het ook is, met hoe weinig zusters je ook bent, dat je toch ergens aanwezig blijft binnen een kliniek ook al hebben we bv. geen functie meer in de kliniek. Er moet ergens een beeld zijn, dat het gaat over een christelijke instelling, dat het gaat om vanuit een visie van Jezus Christus na te volgen en dienstbaar te zijn voor anderen." (10, ZNB, G)

Anderen denken dat de congregatie – hoe weinig mensen men ook nog beschikbaar heeft – aanwezig moet blijven in de beheerraad. Op die wijze kan men de christelijke waarden verdergeven.

"Alleszins een beleidsfunctie, zeker. Mensen vanuit de congregatie die deel blijven uitmaken van het beleid, Raad van Beheer. Ik vind zelfs dat mensen vanuit het bestuur van de congregatie, lid moeten zijn van de Raad van Beheer. Nu zijn er nog mensen. Het kan goed zijn dat dat in de toekomst nog maar 1 of 2 blijven. Maar er moet één blijven, volgens mij, uit de congregatie; dat lijkt mij zeker, omwille van de inspirerende taak van de christelijke waarden." (21, ZNB, G).

Velen twijfelen echter of het in de toekomst nog zal kunnen. Er zijn zo weinig religieuzen en de gemiddelde leeftijd van hen is zo hoog dat men de mankracht niet meer zal vinden. In deze context is het goed te weten dat de gemiddelde leeftijd van de zusters-beheerders in ons onderzoek 60 jaar is. De zusters-niet-beheerders zijn jonger, nl. 49. Bij de kleine groep broeders is het enigszins anders. Hier zijn de cijfers resp. 56 en 40 jaar. Dit betekent evenwel niet dat alle broedercongregaties zonder problemen zouden zijn.

De opvatting van de beheerders over de beheerstaak van de congregatie in gezondheidsinstellingen verschilt in feite niet sterk van deze van de niet-beheerders. Zolang men religieuzen heeft die een taak in de raad van beheer kunnen opnemen, zal men verder doen. Kleine instellingen en één middelgrote hebben echter nog weinig hoop. Men krijgt de indruk dat men zich hier in de situatie schikt en geen beleid meer voert om het tij te keren. Een oudere zuster drukt het zo uit :

"Ja dat zal voor de toekomst zijn. Er komen geen religieuzen meer binnen. De zusters die nu nog werken zijn allemaal 60, allemaal bijna pensioengerechtigd. Ze kunnen nog wel dienst doen, ook al is het maar om oudere mensen eens een bezoekje te brengen. Op die manier vind ik het zinvol dat er religieuzen zijn, die hier in de kliniek zijn, die blijven. Ze mogen hier dus blijven en zeker van dienst zijn, om inlichtingen te geven aan de zieken." (58, ZB, K)

Grote instellingen staan voor gelijksoortige problemen, ofschoon zij soms nog beroep kunnen doen op jongere religieuzen. Zij zijn echter meer slagvaardig en trachten de problemen aan te pakken door bepaalde programma's op te zetten waarbij zij hun spiritualiteit aan leken willen doorgeven.

"Ik zou durven zeggen dat wij daar toch naar streven en wij zijn van zin van dat zolang mogelijk te doen. Zolang er krachten zijn natuurlijk. Maar zelfs als er minder krachten zijn, kiezen wij om zo lang mogelijk in het beheer te blijven, de leiding te behouden. Wij werken nu al veel samen met leken, en wij maken er veel werk van om onze leken deskundig te vormen. Om hen te vormen tot menselijke begeleiding, maar ook hen te vormen op geloofsvlak. Ik zou durven zeggen dat vorming zeer belangrijk is, daar geven wij een groot accent aan. Twee jaar geleden hebben wij een vormingscentrum uitgebouwd voor de gezondheidsinstellingen en daarbinnen worden er programma's opgesteld voor vorming, zowel voor de leden van de directie als voor de leden van de basis. Daarin hebben we onlangs, de geloofszorg geïntegreerd als specifiek programma binnen dat vormingscentrum. De bedoeling is dat mensen samenwerken om die een degelijke opleiding te geven, ook op geloofsvlak en naar de spiritualiteit van onze congregatie." (75, ZB, G)

Er wordt een beleid gevoerd dat het moet mogelijk maken dat de gezondheidsinstellingen hun christelijk karakter blijven behouden.

Ofschoon wij het -gezien onze methode- niet statistisch hard kunnen maken, wordt door congregaties naarmate zij meer leden hebben die werkzaam zijn binnen de gezondheidszorg, meer bewust een beleid gevoerd om zich te handhaven. Wij hadden als hypothese dat congregaties met vele instellingen onder hun beheer dit veeleer zouden doen. Wij voelen ons nu meer geneigd om deze laatste hypothese te verlaten.

3.2. Wat is een christelijke instelling ?

Beleid voeren betekent dat men duidelijk zijn doelen moet bepalen. Een beheerder moet op de eerste plaats weten wat hij wil om dan de

maatregelen te treffen die nodig zijn om deze doelen te bereiken. Om die reden hebben wij gevraagd wat religieuzen verstaan onder een christelijke gezondheidsinstelling. Wat de onderzoeker opvalt, is dat een aantal religieuzen zelf nog met deze vraag worstelen en in feite geen klaar antwoord hebben (Vgl. Stockman, 1988 : 139). Een groot aantal ziet het als de aanwezigheid van een bepaalde christelijke visie die het leven in de instelling beheerst, namelijk alle mensen zonder uitzondering benaderen als kinderen van God.

"Moeilijke vraag. Anderen proberen ook hun best te doen, maar dat wij toch proberen, toch uit onze eigenlijke christelijke visie het maximum te geven aan de mensen. Vanuit onze geloofsoptiek dus, van daaruit te handelen, te beslissen, en dat ook zoveel mogelijk ingang te doen vinden en ingang te laten behouden in onze ziekenhuizen. Ik denk niet dat dat per se moet betekenen dat wij de pretentie kunnen hebben van het zoveel beter te doen. Maar ik denk dat we het doen vanuit een ander gezichtsveld. Dat wij dan, als we dus kijken, naar dat algemeen vaderschap van God. Hij is vader van alle mensen. Zij zijn zijn kinderen, zijn broers en zusters van mekaar. Ik denk dat je anders staat tegenover een medemens, dat je hem gewoon als een individu ziet waarvoor wij veel doen. Ik probeer zo'n beetje de algemene broederschap van de mensen onder mekaar, vanuit vriendschap van God, daarin waar te maken en dan ook zoveel mogelijk de anderen daarvoor te sensibiliseren, in de mate van het mogelijke, wat altijd moeilijker wordt de dag van vandaag." (63, ZB, M)

Anderen beklemtonen in deze context de waarden van naastenliefde en sociale rechtvaardigheid.

"Dat is nu een zeer moeilijke vraag. Het is nochtans een vraag die ik altijd stel als ge personeel aanneemt. Wat verschil is er in ? En als ik goed denk, zeg ik, hoe moet het nu eigenlijk zelf ? Zeggen hoe dat het is ? Ik vind niet omdat er nog religieuzen zijn dat we daarom kunnen spreken van een christelijke instelling. Onze houding i.v.m. rechtvaardigheid, zowel naar personeel als naar patiënten toe, dat we daar zeker al aandacht moeten voor hebben. En dat moet tot uiting komen. Dat is een van die dingen die zowel, vind ik, van personeel naar ons, als wij, werkgevers, naar personeel, dat we zeker de rechtvaardigheid en zo, dat zij dat moeten zien dat daar hiermee rekening wordt gehouden, dat dat bestaat. Dan ook onze opstelling naar patiënten toe. Dat die zoveel mogelijk goed verzorgd worden, zeker daar waar ze recht op hebben. En ook een stukje dat wij als christelijke instelling ons hetzelfde opstellen naar mensen die geen geld hebben, die niet kunnen betalen, dan naar mensen waartoe ge geen problemen mee hebt. Dat het ook niet is van : ja, omdat die geen inkomen heeft, moet die hier zo rap als mogelijk buiten. Dat wij ook nog iets moeten doen, vind ik, ook voor mensen, die zelf geen geld hebben, van wie de rekening blijft staan, en die... Dat komt er ook bij, dat vind ik één van de dingen waaraan ze moeten kunnen zien dat het een christelijke instelling is. Ik vind zelf dat wij nog

moeten laten blijken dat er ook een paar uitwendige tekens zijn van christelijke instelling. Dat het niet is omdat we pluralistisch zijn of dat ge personeel hebt dat (niet) goed christelijk geïnspireerd is, dat we overal kruisbeelden moeten weg doen, en dat je denkt : die mensen kunnen daar niet tegen. Ik vind dat we daar ook aan moeten laten zien dat het een christelijke instelling is." (30, ZB, MA)

In dit laatste citaat wordt nog een ander punt aangeraakt waaruit het christelijk karakter van een instelling moet blijken : de symbolen. Voor sommige zusters zijn deze symbolen zo belangrijk dat zij deze als een vitaal teken zien van het christelijk karakter van een instelling.

"Dat ge dat wel gewaar wordt als ge een christelijke instelling binnenkomt. Daar zijn symbolen die ge in een ander ziekenhuis niet ziet. Ge gaat daar beelden zien, kruisbeelden in kamers, een OLV-beeld op een dienst. Daar zijn toch dingen die ge in een andere instelling niet ziet, bv. voorstellingen. Ge hebt een kapel die in een ander ziekenhuis niet te ontwaren is. Er worden zaken gedaan voor het personeel, voor de zieken, die je in een andere instelling niet hebt. Daar loopt ergens een aalmoezenier, een pastorale dienst. Het zijn allemaal zaken die ge elders toch, denk ik, minder hebt. Ik heb geen ervaring met een niet-christelijk ziekenhuis, ik ben nooit elders geweest. Dus ik denk wel dat dat dingen zijn die ge dus gewaar wordt, en dat lukt misschien wel op de afdeling waar er een zuster is, lukt dat misschien wel... toch wel wat meer dan in een dienst waar er enkel en alleen leken zijn." (64, ZNB, K)

De mogelijkheid om christelijke symbolen en rituelen in de gezondheidsinstellingen te hebben, bepaalt volgens deze zuster het christelijk karakter van een instelling.

Daarnaast worden er nog tal van andere accenten gelegd. Frequent wordt vermeld dat de instelling waarin men werkt wel christelijk zal zijn omdat 'de traditie van de congregatie christelijk is'. Of omdat de raad van beheer nog in handen is van religieuzen. Ook wordt aangevoerd dat men bij de personeelsselectie let op de christelijke inspiratie van de kandidaten. Of omdat er ruimte is voor pastoraal in de instelling. Christelijk heeft dus een zeer verschillende lading en krijgt zeer verschillende accenten. Het is niet aan de onderzoekers om te zeggen wat nu de juiste opvatting is. Wat dit overzicht wel duidelijk maakt, is dat religieuzen voor verschillende waarden kunnen opkomen en dat dit een discussie over beleid niet altijd zal vergemakkelijken.

3.3. Onder welke voorwaarden wil men deze doelstellingen blijven nastreven ?

Het werd vroeger reeds uitdrukkelijk gezegd : de meeste religieuzen willen dat de congregaties hun taak in de gezondheidszorg blijven opnemen. Sommigen – en dit is vooral het geval in kleine en middelgrote congregaties – zien de toekomst voor de congregatie met weinig enthousiasme tegemoet. De meerderheid meent echter dat er voor de congregaties nog een toekomst in de gezondheidszorg is weggelegd. Nochtans niet op gelijk welke voorwaarde. Ter oplossing van het probleem op korte termijn worden er door de meerderheid twee maatregelen voorgesteld : enerzijds wordt er gesproken over fusie en anderzijds wordt er gewag gemaakt van het opnemen van leken in de beheerraad. Uiteraard blijft de ene als de andere voorwaarde afhankelijk van het feit of men nog over de nodige mankracht kan beschikken, die bekwaam is om te beheren.

Wanneer de ondervraagde personen het hebben over fusioneren, dan blijkt uiteindelijk dat men daar zeer verschillende zaken onder verstaat.

Een eerste vorm van fusioneren wordt zo voorgesteld : een beheerraad die een instelling van één congregatie beheert, zou eveneens het beheer van een andere instelling van de congregatie kunnen doen. Een tweede vorm van fusioneren zou er volgens onze gesprekspartners in kunnen bestaan dat religieuzen-beheerders van instellingen van andere congregaties ook gaan deel uitmaken van de beheerraad van de instellingen van een andere congregatie. Op die wijze kan men gebruik maken van de beschikbare, geschoolde mankracht van andere congregaties om het beheer te blijven verzorgen. Een derde vorm van fusie gaat veel verder dan het domein van beheer van de instellingen : hier zijn er sommigen die voorstellen congregaties te fusioneren. Niet velen echter zien fusie op deze wijze, vermits men vreest zo een stuk van de eigenheid van de congregatie te verliezen.

De tweede weg die men voorstelt om het beheer van de gezondheidsinstellingen, gedeeltelijk althans, in de congregatie te behouden, bestaat erin beroep te doen op leken (Vgl. Bostijn, 1983 : 104; Stockman, 1988 : 160). Hoe men de bijdrage van de leken ziet en hoe kan gegarandeerd worden dat zij het beheer van de instelling verzekeren in de geest van de congregatie, zal ik straks bespreken. Ik beperk mij hier tot de vaststelling dat de meeste congregaties dit als de enige oplossing op lange termijn zien. Hierbij moeten we echter een nuan-

cing aanbrengen. Grote congregaties zien zich beter in staat om in de toekomst het beheer aan de religieuzen zelf over te laten. Nochtans zijn zij er eveneens van bewust dat de organisatie van gezondheidsinstellingen zo complex is geworden dat men niet steeds over de nodige deskundigheid beschikt om over alle problemen een juist oordeel te vellen (Vgl. Bostijn, 1983 : 97). Daarom stellen zij voor dat leken eventueel als adviseurs in de beheerraden worden toegelaten. De verantwoordelijkheid voor het beheer blijft op die wijze totaal bij de congregatie.

Nu we deze basisopties kennen, staan we even stil bij het beeld dat religieuzen op dit ogenblik hebben over de werking van de beheerraden. Wij gaan wederom na of dit beeld hetzelfde is bij de huidige beheerders en bij de niet-beheerders.

4. Beeldvorming over de werking van de beheerraden.

In dit verband is het belangrijk om weten hoe de beheerders beheerder geworden zijn, welke hun motieven waren om beheerder te worden en of zij tevreden zijn met deze functie. Wij zullen ook onderzoeken in welke mate de taak van beheerder overeenstemt met de eisen van het kloosterleven. Verder zal worden nagegaan hoe beheerders de aanwezigheid van leken in de beheerraad ervaren.

4.1. Houding tegenover de functie van beheerder

Voor religieuzen zal het niet eigenaardig overkomen als ik vertel dat alle beheerders in de raad van beheer terecht gekomen zijn buiten hun eigen initiatief. Dit betekent evenwel niet dat zij het niet graag deden of gedaan hebben, zoals volgende zuster zegt :

"Omdat ze mij dat gevraagd hebben. Ik ben religieuze; we moeten gehoorzaam zijn. Nu had ik kunnen zeggen bv. ik kan dat niet, het zal niet gaan, m.a.w. om te zeggen : ik wil dat niet.

Maar ik moet wel zeggen : het lag me, ik was gemotiveerd om het ziekenhuis te mogen helpen runnen, om van dat ziekenhuis... want dat was hier, 25, 30 jaar geleden, was dat- ik weet niet of U zich dat nog herinnert- was dat -overal ten andere, hé- dat was overal een brousse, hé. Dat naar omhoog, en dat op de grond, die expansie, hoe het goed maken voor de zieke, ook omdat de genees-

heren goed zouden kunnen werken, dat sprak mij aan inderdaad." (46, ZB, K)

Uit deze uitspraak en uit de andere blijkt dat religieuzen een taak van beheerder opnemen omdat hen dit verzocht wordt. De regel van de gehoorzaamheid speelt op dit vlak wel zeer uitdrukkelijk. Ook wanneer men theoretisch kan weigeren, zijn er wellicht weinigen die het doen. Dit betekent evenwel niet dat alle religieuzen op dezelfde wijze in de beheerraad terecht komen. Sommigen nemen deze taak op omdat de algemene overste het vraagt; anderen spreken over de wens van de 'congregatie' en zijn niet specifiek over de juiste procedure. Anderen krijgen deze taak automatisch naar hen toegespeeld omdat zij als algemene overste er steeds moeten toebehoren of als lid van de kloosterraad. Nog anderen aanvaarden de opdracht omdat zij een functie hebben in het ziekenhuis of omdat er niemand anders beschikbaar was.

Zojuist hoorden we een citaat van een zuster die haar taak van beheerder graag doet. Zij staat daarmee niet alleen. Nochtans is de groep niet groot die in deze context wil spreken – of misschien durft spreken – van een zekere ambitie om te beheren. Velen ervaren hun taak van beheerder nochtans positief. De redenen voor deze houding liggen verschillend. Men houdt van de taak omdat er een goede samenwerking in de raad van beheer is, of omdat men hierdoor een dienst aan de congregatie kan bewijzen, of omdat men daardoor de instelling kan bevorderen, of nog omdat dit hen toelaat bepaalde 'zachte waarden' in de raad van beheer ter sprake te brengen.

Een deel van de religieuzen is echter niet zo blij met deze taak. Waarom ? Men voelt het aan als een plaats waar men als religieuze alleen staat en het contact met de gewone mensen verliest, of omdat deze taak in conflict kan komen met een andere taak in de instelling, nl. als directie. Voor andere religieuzen ligt de taak hen niet omdat zij niet thuis zijn in beheersproblemen van gezondheidsinstellingen. Zij blijven het echter doen omwille van de gehoorzaamheid of omwille van externe druk.

De vraag rijst dan of deze beheerders een andere procedure zien dan de meest gangbare, nl. dat men aangewezen wordt door de oversten ofwel op basis van een ander ambt beheerder wordt. Een kleine groep spreekt zich uit voor een verkiezing van de beheerders binnen de gemeenschap van de religieuzen. Gemakkelijk ligt dit echter niet, omdat het nu eenmaal niet hoort dat men als religieus zich kandidaat stelt voor een beheersfunctie. Maar anderzijds kan men niet ontko-

men aan het steeds weer opduikend probleem van het kleine aantal mogelijke kandidaten voor deze functie. In kleine congregaties zijn er gewoonweg geen andere kandidaten. Dit verhindert niet dat sommige beheerders vragen dat men in de toekomst meer zou letten op de draagkracht van een kandidaat, of dat men niet zou concluderen dat, indien een persoon wel in de kloosterraad wil functioneren dit ook automatisch betekent dat hij in een beheerraad wil functioneren.

4.2. Hoe zien niet-beheerders de beheerraad

Hier is het wel interessant om even na te gaan wat niet-beheerders over de beheerraad weten. Het ligt wel in de verwachtingen dat zij uiteraard niet even goed op de hoogte zijn als de beheerders. Indien men echter beseft dat zij het zijn die de taak later eventueel zullen moeten overnemen, dan kan men niet ongevoelig blijven voor het feit dat ongeveer de helft van hen niet weet wie in de beheerraad zit of wat daar gebeurt. Men is er ook dikwijls niet in geïnteresseerd.

"Ik heb er eigenlijk weinig zicht op. Ik trek er mij niet veel van aan. En daarbij ja, ge hoort er niet bij. Ik weet dat er een beheerraad bestaat. Maar ge kunt ook zeggen, Mr. X, en dat zijn allemaal mensen, die andere problemen bespreken, waar ik niet moet tussenkomen. Ik kan er niets aan doen. Daarvoor zijn die mensen daar. De directie is ook nooit op mijn afdeling. De directie is geen overkoepelend orgaan, dus die mensen hebben het beheer." (43, ZNB, K)

Opmerkelijk is ook dat heel wat onder hen het beheer verwarren met de directie of niet goed weten waarop beheer betrekking heeft (Vgl. Tiggelevend, 1983 : 114). Deze onwetendheid over de raad van beheer verhindert evenwel niet dat de meesten tevreden zijn over de werking van de beheerraad.

Verder is het ook interessant melding te maken van de tekorten die sommige religieuzen menen waar te nemen in de taakvervulling van de raad van beheer. De bezwaren hebben vooral betrekking op de te grote aandacht voor het financiële en de te geringe belangstelling voor het spirituele. Ook verwijten enkelen de onverschilligheid van de beheerders voor het personeel. Nog anderen betreuren dat de religieuzen haast geen invloed meer hebben in de raad van beheer.

4.3. Taak van beheerder en kloosterleven

In deze context is het eveneens belangrijk om even te onderzoeken in welke mate beheerders hun taak niet in tegenspraak ervaren met hun roeping als religieuze. Men gaat immers niet naar het klooster om beheerder te worden. De meerderheid van de beheerders is nochtans in het reine gekomen met deze tegenstelling. Evangelische dienstbaarheid zien zij niet in contradictie met een taak van beheerder. Als beheerder kan men immers meewerken aan deze evangelische roeping. Een zuster drukt het zo uit :

"Daar heb ik in het begin ook mee gevochten eigenlijk, omdat ik dat in het begin niet zag, dat samengaan. Nu ben ik toch tot de overtuiging gekomen dat het wel een stuk samengaat omdat je vanuit een beleidsfunctie ook wel bepaalde mogelijkheden hebt om iets te doen, b.v. de opname van een bejaarde in een bejaardentehuis, bepaalde toegevingen doen. Als je in een directiefunctie staat, kun je bepaalde principes meer doordrukken die voor de congregatie belangrijk zijn. Dat kun je niet als je op een gewone dienst staat. Een beleidsfunctie is macht hebben. Die macht kan soms gebruikt worden om je dienstbaar op te stellen, zodat je je invloed beter kunt laten gelden, niet alleen naar boven, (maar ook) naar de mensen toe." (67, ZB, G)

Dit neemt niet weg dat een aantal onder hen hiermee toch problemen heeft. Vooral kan men deze reacties beluisteren in kleine congregaties. Deze religieuzen voelen zich dikwijls door hun beheerstaak zo opgeslorpt dat er nog weinig tijd overblijft om met de kloostergemeenschap voldoende samen te leven.

"Neen, dat is niet altijd evenwichtig, hé ? Ik kan niet altijd in de gemeenschap zijn. Ik ben een levendige maar hier is het iets anders. Ik ben er te weinig. Dat is bijna niet mogelijk. Er kunnen momenten zijn, dat ge dat kunt aanvoelen, en zeggen ja ik ben toch ook hier gekomen als religieuze en ik heb eigenlijk, ja, er niet zoveel aan gehad. Maar anderzijds, zoudt ge moeten aanvoelen, dat uw congregatie, niettegenstaande dat gij er niet altijd zijt en niet op tijd kunt zijn, dat ze toch die draagkracht hebben. Zo zou het toch moeten zijn." (46, ZB, K).

Anderen voelen zich te ver verwijderd van de gewone mensen waar zij in feite meer mee zouden willen werken, of voelen zich teveel op financiële zaken betrokken, waar zij eigenlijk niet in geïnteresseerd zijn.

4.4. Houding tegenover de leken in de raad van beheer

Om het hoofd te bieden aan het probleem om in de congregatie kandidaten te vinden voor een beheersfunctie en het probleem van de complexiteit van het beheer hebben de meeste congregaties reeds beroep gedaan op leken (Vgl. Stockman, 1988 : 165). De verhouding leken-religieuzen in de raad van beheer is erg verschillend. Vele congregaties hebben nog een meerderheid religieuzen in de raad van beheer en hopen dit nog een tijd te kunnen handhaven. Enkel de grote congregaties hebben een beheerraad zonder leken, maar ook hier treft men beheerraden aan waar leken reeds de meerderheid in de beheerraad vormen. Het oordeel van alle beheerders over de bijdrage van de leken is globaal genomen positief, ook al wordt er door verschillenden melding gemaakt van spanningen met sommige leken in de beheerraad of beheerders die hun taak niet voldoende serieus namen. Dit laatste is echter van voorbijgaande aard. Deze mensen werden immers in de beheerraad opgenomen omdat zij deskundig waren op het vlak van beheer, soms zeer specifiek van ziekenhuizen, en daarenboven deden zij duidelijk de christelijk overtuiging van de religieuzen. Bij deze keuze was soms ook het bisdom betrokken, zodat er een zekere garantie was ingebouwd.

De meeste beheerders en met hen de niet-beheerders zijn overtuigd dat in de toekomst de beheerraden niet meer zonder leken zullen kunnen functioneren. Zij staan daar ook open voor, mits aan bepaalde voorwaarden is voldaan, waarover later meer. Enkele kleine en middelgrote congregaties geven nu reeds toe dat zij het niet zouden hebben overleefd indien zij geen leken in hun beheerraad zouden hebben opgenomen. Het spoor is bijgevolg reeds getrokken voor de wijze waarop men het beheer van de gezondheidsinstellingen in de toekomst wil garanderen.

Dit voert ons naar de laatste grote vraag van mijn uiteenzetting: Hoe zal volgens de religieuzen het beheer van de gezondheidsinstellingen er in de toekomst moeten uitzien en welke maatregelen meent men te moeten nemen om dit waar te maken?

5. Toekomstige structuur en beleid tot behoud van de beheerraad

Om deze vraag te beantwoorden zullen we de analyse voor het standpunt van de beheerders en de niet-beheerders afzonderlijk voorstellen. Waarom? Het is duidelijk dat beide categorieën in een zeer verschillende positie zitten. De huidige beheerders formuleren hun standpunt vanuit de eigen ervaring als beheerder, kennen de problemen waarmee men bij beheer geconfronteerd wordt en kunnen vanuit die hoek oplossingen voorstellen of vragen formuleren. De niet-beheerders zijn de potentiële beheerders van morgen en zullen de taak moeten verderzetten. Het zal afhangen van hun bereidheid en hun capaciteiten om dit later waar te maken.

5.1. Het standpunt van de beheerders

Rekening houdend met het geringe potentieel dat in de congregaties voor een beheerstaak te vinden is, kan men zich afvragen of de beheerders nog bereid zijn hun job verder te zetten. Bijna 1/5 van de beheerders die wij hebben ondervraagd, zouden liever deze beheersstaak verlaten of blijven hem waarnemen uit plicht of noodzaak. De anderen vinden hun taak zinvol en willen nog een aantal jaren hun verplichtingen nakomen. Een zuster die aan haar pensioen denkt, drukt het zo uit:

"Ik zie dat als een brugfunctie. Ik ben 58, dus ik ga op pensioen zoals de anderen. Ik denk dat we toch een brug kunnen leggen naar de leken. Dat we daarop bedacht zijn van die mensen een kans te geven. Van ook die visie door te geven. De congregatie zorgt ervoor dat er op dat gebied vorming is. Ik denk dat wij die fakkel kunnen doorgeven en van daaruit motiveert men wel om dat nog te blijven doen." (76, ZB, G)

Zij staat met deze motivering niet alleen. Velen beklemtonen die roeping om de basisideeën van de congregatie door te geven. Anderen zouden het jammer vinden dat al het werk van de congregatie van de voorbije jaren zou verloren gaan.

Dit betekent nochtans niet dat men niet bewust is van het feit dat in de toekomst het beheer van de instellingen door anderen dan zichzelf zal moeten gebeuren. Hierbij stelden wij uitdrukkelijk de vraag wat

voor verwachtingen zij hadden tegenover de jongere religieuzen en de leken die in de raad van beheer eventueel zouden worden opgenomen.

Herinneren we er op de eerste plaats aan dat 3/4 van de onder-vraagde beheerders op lange termijn voor zichzelf geen plaatsvervangers meer uit de rangen van hun eigen congregatie zien komen. Beluisteren we even deze twee getuigenissen :

"Het zal wel verschillend zijn van congregatie tot congregatie. Ik zou zeggen, los van het feit dat er niemand meer zou binnenkomen, zie ik toch de mogelijkheid dat wij het toch nog 20, 30 jaar kunnen volhouden. Misschien langer, maar er mag dan niets gebeuren met de mensen die je op het oog hebt. Ik denk in de toekomst, wanneer het niet meer mogelijk is, ergens aan zusters of religieuzen die in andere ziekenhuizen in de beheerraad zitten... Dat moet niet van de stad X zelf zijn, dat kan ook van Y of Z zijn. Dat is toch de wereld niet om van X naar Y te komen. Het zal misschien later wel nodig zijn dat onze beheerders meer gestructureerd kunnen werken omdat ze ook meer op de hoogte zijn doordat ze in verschillende beheerraden zitten. Ik denk dat het soms een verrijking zou zijn in verschillende beheerraden." (65, ZB, K)

"Als ik naar de leeftijden van de zusters kijk, binnen de 10 jaar zullen er daar niet veel zijn die..." (71, ZB, G)

Velen schatten dat zij nog 5 à 10 jaar voor opvolging kunnen zorgen en dit op voorwaarde dat de jongeren geen andere vormen van apostolaat zouden beginnen. Enkel de grote congregaties zien nog een veel langere toekomst voor de beheerstaak van de religieuzen.

Het is dan ook niet te verwonderen dat er in deze omstandigheden weinig aandacht is om jongere zusters eventueel te stimuleren voor een beheerstaak. Hoe overtuigd men anderzijds ook is van het grote belang van een goede scholing of navorming om deze taak te realiseren, slechts 1/3 van de ondervraagden vermelden dat hun congregatie deze kans aan de jongeren geeft (Vgl. Stockman, 1988 : 171). De meeste van deze antwoorden zijn trouwens afkomstig uit een vijftal congregaties. In meerdere congregaties ervaart men dit niet zo zinvol omdat de mankracht ontbreekt of de kandidaten niet bekwaam zijn voor een dergelijke job. Het is echter duidelijk dat het vooral een probleem is voor de kleine en middelgrote congregaties. De helft van de beheerders van kleine instellingen vindt dat bijscholing geen zin heeft : de kandidaten zijn er immers niet. In grote congregaties is het net het omgekeerde : hier wordt bijscholing door de meerderheid als een belangrijk instrument gezien voor de continuïteit. Nochtans ver-

wacht ook hier niet iedereen alle heil van de navorming. De jonge religieuzen moeten ook zelf het willen opnemen en zij zouden de kans moeten krijgen om ervaring op te doen.

In feite gaat de meeste hoop dus uit naar de leken, vooral dan in de kleine en middelgrote congregaties. Grote congregaties voelen die nood blijkbaar minder aan; zij beschikken nog over religieuzen die het beheer kunnen overnemen. Eventueel vragen zij advies aan enkele deskundigen. Men voelt zich nog sterk.

"Wij hebben een juridisch adviseur, een technisch adviseur van de Raad van Beheer. In die zin betrekken wij leken in de Raad van Beheer. Alle rekeningen van de boekhouding gaan naar de technische raadgever. Hij kijkt alles na en brengt verslag uit bij de Raad van Beheer. Wanneer wij een probleem hebben, gaan we naar deze persoon. We zijn niet gebonden aan die technische raadgever. Wij kunnen als Raad van Beheer ook andere mensen vragen om advies. Deze zijn dan niet effectief lid van de raad. Op het ogenblik gaat het met de eigen congregatie. We hebben een directiecomité dat advies kan geven. We hebben een eigen technische raadgever en als we willen vragen we er nog experten bij.

I : En naar de toekomst toe, zuster, bent U er voor om leken binnen in de Raad van Beheer te zetten ?

Ik denk dat we daar nu niet direct behoefte aan hebben. De mensen die we nu hebben binnen de Raad van Beheer hebben allemaal zowat een eigen opdracht. Ik heb bijvoorbeeld de juridische aspecten, zuster X heeft een stuk personeelsbeleid, iedereen heeft zowat financiële dingen... Iedereen heeft zo'n bepaald aspect. Het religieuze en congregationale, dat is de algemene overste." (7, ZB, G)

Wanneer men dan toch voor leken moet kiezen, zijn de eisen hoog.

"Ik denk voornamelijk met mensen met een beetje ervaring. Dat kan ervaring zijn in een bedrijf, dat kan zijn zoals ik zelf ben (opleidingsinstituut), dat kan iemand zijn met een achtergrond van verpleegkundige, econoom,... Vooral de dag van vandaag denk ik, als wij al die grote cijfers zien, wat er gebeurt en moet aangekocht worden, en ook de samenwerking met andere ziekenhuizen, om gemeenschappelijke apparatuur aan te kopen, denk ik dat je toch op de hoogte moet zijn van het financiële. Ook de christelijke inspiratie in eerste instantie. Je vindt dat evident, dat het mensen zijn die ingesteld zijn op, maar die ook feeling hebben in de congregatie. Die niet te afstandelijk staan, maar die wel binnen de congregatie er zijn. Anders ondervindt ge dan moeilijkheden." (63, ZB, K)

"Ik vind dat de mensen die wij aanspreken een kijk moeten hebben op het functionele van de instelling. Dat ze zicht hebben op het heden. Hoe is het nu in de instelling ? Wat gaat er goed ? Wat zou er moeten verbeteren ? We moe-

ten dus weten wat er tot evolutie moet komen. Dat is niet eenvoudig. Ze moeten kunnen meedenken, persoonlijk denken en ook beslissen. Beslissen vraagt kennis, vraagt durf. Je moet je dus kunnen engageren, langs de instellingen, voor de maatschappij, zich engageren voor de medemens. Ze moeten kunnen beslissen zowel voor personen als voor investeringen eigenlijk. Ook voor heel de doelstelling als christelijke instelling. Ze moeten personeelsleden kunnen aanvaarden, evalueren, vast benoemen en eventueel ook opzeggen. Zij moeten kunnen investeren in mensen en anderzijds kunnen bekwaam zijn tot investering in afdelingen. Dat brengt mee dat zij als persoon de sterkte moeten hebben om kwetsbaar te zijn. Een beheerder is kwetsbaar en moet het aankunnen om ook kwetsbaar te zijn zowel naar de basis toe, maar ook naar de medebeheerders. Je moet een persoonlijke mening vormen en brengen. Je moet kritisch bevragen. De beheerders moeten niet altijd van de zelfde gedachte zijn. Als wij de beheerraden samenstellen hebben wij er altijd oog voor dat de ene meer deskundig is op juridisch vlak, de ander meer deskundig op boekhoudkundig vlak, enz. Je voelt toch wel dat er in de groep een psycholoog aanwezig is of een boekhouder. Wij proberen al die verschillende facetten, die verschillende domeinen samen te brengen.

I : U tracht dus ook mensen te contacteren met verschillende professies ?

Ja, en ook dan mensen die christelijk geëngageerd zijn. Wij gaan nooit (geen) mensen aanspreken om medebeheerder te zijn als we niet vooraf weten of ze gelovig zijn." (80, ZB, M)

De twee belangrijkste ingrediënten van een geschikte leek-kandidaat voor de raad van beheer is voor deze beheerders een deskundige met beheerskennis en beheerscapaciteiten, weliswaar niet noodzakelijk in het ziekenhuiswezen. Daarenboven moeten zij feeling hebben voor wat er in de congregatie leeft en zeker moeten het gelovige mensen zijn. Sommigen drukken hun voorkeur ook negatief uit : zo schijnen gepensioneerde notarissen, advocaten en politici niet automatisch meer de voorkeur te genieten. Zij moeten ook bewijzen dat ze iets kunnen en willen doen.

De keuze van de kandidaten laat men verder niet over aan het toeval. Men kijkt wel uit dat de persoon die men voorstelt, werkelijk de man is die men zoekt :

"Ik moet eerlijk bekennen, veel nieuwe zijn er niet ingekomen sedert ik erbij ben. Er is er één bijgekomen. Daar is altijd iemand die hem voordraagt. Ik neem dan inlichtingen en onderzoek op christelijk vlak. Ik ga informeren bij vrienden ervan. Ook zowat horen hoe het familiale leven is, in welke visie ze leven, welke diploma's, welke functies men gehad heeft, enz." (65, ZB, K)

Een laatste thema dat ik nog wil aanraken in verband met dit onder-

steuningsbeleid om de toekomst veilig te stellen, is de houding die beheerders hebben tegenover bijscholing. Vermits de gezondheidszorg in een snelle ontwikkeling is, kan men ook hier verwachten dat beheerders zelf hierin willen investeren. En dit is ook zo : 2/3 van onze ondervraagden vinden bijscholing belangrijk en een flink deel van hen heeft het ook gevolgd. Nochtans zijn er zeker de helft die geen bijscholing hebben genoten. Sommigen van deze laatsten betreuren dat hun oude basisopleiding zo beperkt was en ervaren daardoor nu tekorten tegenover universitair geschoolden. Anderen vinden dat dit niet meer kan voor hen; zij zijn reeds te oud. Immers, wanneer echte technische deskundigheid nodig is, dan kan men toch nog steeds beroep doen op leken. Enkel, die wel bijscholing hebben gevolgd, vinden dat daar geen heil van te verwachten valt. Ervaring is voor hen van veel groter belang.

5.2. Het standpunt van de niet-beheerders

Hoe zien niet-beheerders nu de toekomst van de congregaties voor wat het beheer van de gezondheidsinstellingen betreft ? Hierboven werd reeds gezegd dat de meerderheid van de congregaties verwacht dat men zo lang mogelijk aanwezig blijft in het beheer spijs het nijpende gebrek aan krachten. Dit zal echter wel op een andere wijze zijn dan men traditioneel gewoon was.

Het ligt voor de hand dat religieuzen die met een bepaalde bedoeling in het klooster zijn getreden, zich vragen stellen over de wijze waarop de oorspronkelijke doelen van hun congregatie kunnen worden behouden of aangepast aan de tijd, zeker in een periode waarin de mankracht ontbreekt om de taken te doen die men gewoon was te doen. In kleine congregaties vindt men weinig inspiratie om het tij te keren. Men pleit voor het 'gewoon verder te doen, maar met nog meer idealisme', om door zijn getuigenis ook de leken te overtuigen (vgl. Veys, 1983 : 124). Men vraagt zich echter af wat er kan gebeuren als er geen zusters meer zijn. Vele oplossingen heeft men niet. In middelgrote en grote congregaties zoekt men de oplossing in het opnieuw bekijken en expliciteren van de basisdoelen van de congregatie. Een zuster formuleert deze nood zeer scherp en kernachtig :

"Eerst en vooral dat de doelstellingen duidelijk zouden moeten geprofileerd worden, want ik ken ze zelf niet zo goed. De leken moeten trouwens de doel-

stellingen mee kunnen helpen verwezenlijken.

I : Wordt dat gestimuleerd op dit moment, naar de leken toe ?

Ik denk dat er toch tamelijk veel open kaart wordt gespeeld. Ik vind het belangrijk naar de toekomst toe, dat de doelstellingen ook een stuk medegedeeld worden naar de anderen toe, wil men ze behouden. Want de zusters alleen zullen het toch niet kunnen redden. Zolang ze het kunnen redden, moeten die doelstellingen in handen genomen worden door bekwame zusters." (13, ZNB, G)

Deze nood deelt zij met anderen. De doelstellingen zouden opnieuw moeten worden bekeken, scherp gesteld en doorgegeven aan het personeel, ook aan de leken. Opmerkelijk in deze context is dat voor deze niet-beheerders de aandacht vooral moet uitgaan naar het personeel dat in de hospitalen werkt. Zij geloven wel dat de beheerraad daar de ruimte voor zou kunnen scheppen en dat hun invloed ingrijpend kan zijn. In hun ogen echter gebeurt het eigenlijke werk vooral in de hospitalen zelf. Wat verwacht men dat de beheerraad zou kunnen doen ?

Van de huidige beheerraad wordt een groot aantal dingen verwacht om de oorspronkelijke doelstellingen van de congregatie te waarborgen. In alle congregaties zijn de noden uiteraard niet dezelfde. Wat echter als constanten opvalt in de verlangens van de niet-beheerders, heeft betrekking op de spiritualiteit in de ziekenhuizen, het personeelsbeheer en de aandacht voor de roeping van de congregatie (Vgl. Stockman, 1988 : 198-199; Stockman, 1983 : 147). Vele niet-beheerders vragen voor meer aandacht voor de christelijke vorming van het personeel. Zij hebben het gevoel dat dit voor de beheerraden van secundair belang is. Ook wordt van de beheerraden verlangd dat men meer aandacht zou hebben voor het personeel en dat men meer luisterbereid zou zijn. De beheerraad zou dikwijls niet weten wat er leeft bij het personeel. Ook zou er meer ruimte moeten geschapen worden voor bijscholing, zo nodig binnen de arbeidsuren. Sommigen verwijten de beheerraad dat er geen aandacht meer is voor de armen. Men houdt zich te sterk met het financiële overleven van de instelling bezig.

"I : U zegt die zorg naar de armen toe vind ik zeer belangrijk. Naar de toekomst toe, wat vindt u dat er gebeurt om dat te verwezenlijken ?

In de eerste plaats moeten heel wat mensen, personeel, directie, mensen van de beheerraad, een stukje sensibel gemaakt worden daarvoor, want ik weet niet of die gevoeligheid tot nu toe, voldoende groot is bij de mensen. Vaak hebben zij

veel zorg om het materiële, om het papier dat er aan te pas komt. Ik heb soms het gevoel dat het nog niet voldoende vanuit die menselijke waarden gaat. Ook naar de mensen toe, het goed georganiseerde en het goed in mekaar passen van uurregelingen, gaat vaak voor op de menselijke waarden en de menswaardige benadering." (70, ZNB, G)

Sommige religieuzen ten slotte hebben de indruk dat de raad van beheer te weinig aandacht heeft voor de religieuzen.

"Ik vind dat het een beetje te weinig gebeurt, vooral het ene dus, b.v. voor ons als zuster — ik weet niet wat de anderen daar allemaal over gezegd hebben — ik persoonlijk vind dat zowel ons kloosterbestuur als de raad van beheer veel te weinig met de zuster en het werk of met de directies in het algemeen, begaan zijn. Ik bedoel dat wij niet genoeg ondervinden dat ze met ons begaan zijn. Wij hebben daar weinig voeling van. Zoals ons personeel dat ook zegt van onze directie. Vooraf zeggen ze, ze hebben alles voor het zeggen, maar ze weten niet hoe wij hier zitten ploeteren. Ik kan altijd zeggen : ik weet het wel hoe je daar zit te ploeteren. Ik heb zelf ook geploeterd, maar toch... Het zit op alle echelons, op alle echelons zijn er hiaten, en ik denk dat de raad van beheer, als die van ons horen zeggen dat die daar misschien niet openlijk zullen toegeven, maar in hun hart stilletjes wel. Trouwens, ze zijn nu hun best aan het doen, om de directies een beetje te ondersteunen, vind ik wel, daar zijn ze nu mee bezig. Maar dat is dus omwille van al de negatieve bemerkingen die ze al gehad hebben. Ze hebben er al serieuze gehad. Verleden jaar. Maar, ja, ik weet het niet. Ik probeer op mijn plaats af en toe dus toch dat punt wat aan te raken. Maar ik vraag me af, is het met veel woorden of is het gewoon dat ik hun laat zien dat ik de mens apprecieer liever in wat dat hij doet en in wat hij is. Maar als ge dat zo een beetje autoritair aanpakt, of zo van wij zijn religieuzen en gij wereldlijken, wij gaan het u eens zeggen, denk ik niet dat zulks in goede aarde gaat vallen." (23, ZNB, G)

Hebben deze niet-beheerders de indruk dat de congregatie in de toekomst het beheer van de instellingen wil blijven waarnemen ? De meerderheid van de niet-beheerders gelooft dat er in de congregatie wel de wil aanwezig is om in het beheer te blijven, maar is anderzijds bevreesd dat er binnen afzienbare tijd geen kandidaten meer zullen zijn om deze taak op te nemen.

"Tot nu toe, denk ik wel dat men dat zal blijven verdedigen, voor zover ik hiervan op de hoogte ben. Om te blijven in stand houden, ook met de financiële opgave die dat meebrengt.

I : Dus ook op lange termijn denkt u van wij gaan dat zeker kunnen ?

Hoelang we het nog zullen doen, dat is een ander paar mouwen.

I : Hoe ziet u dat zelf evolueren, zuster ?

Ik denk niet dat wij dat nog zoveel jaren zullen doen, maar ik vind wel dat we ons nu al moeten voorbereiden met mensen aan te stellen in beleidsfuncties waarvan de visie in dezelfde zin gaat, dat vind ik belangrijk.

I : Vindt u dat een spijtige evolutie of vindt u dat dat gerust kan op die manier ?

Het is spijtig, alleszins, maar misschien moeten wij ons richten op andere noden, die op dit moment dringender zijn, waar de leek momenteel nog minder aan bod komt.

I : Ja, en waaraan denkt u dan precies ?

Oh, ik denk dat heel wat mensen gaan werken aan de opvang van aidspatiënten. Daar was onlangs een project van de Zusters X. Die zijn al enkele jaren bezig voor ongehuwde moeders.

I : Dus u zou de aandacht verleggen naar die domeinen ?

Vooraf naar het echt specifieke, naar evangelisatie. Ik denk dat dit meer beklemtoond moet worden." (90, ZNB, K)

In grote congregaties wordt dit door de niet-beheerders, net zoals door de beheerders, minder gevreesd.

Zien deze niet-beheerders heil in het vrij stellen van een lid van de congregatie om het beheer van de gezondheidsinstellingen te voeren ? Het grootste deel (2/3) vindt dit zinvol maar dikwijls om zeer verschillende redenen. Het meest is er consensus omtrent de zorg die deze vrijgestelde beheerder zou moeten besteden aan het beschermen van de christelijke spiritualiteit in het beheer. Andere argumenten zijn : daardoor wordt het beheer voor de andere religieuzen niet belastend; om tijd vrij te maken voor scholing en studie door de beheerder; omdat de wetten zo complex zijn en het ministerie zo veeleisend is. Anderen zouden een voltijdse beheerdersfunctie afhankelijk maken van de volgende voorwaarden : wanneer het beheer betrekking heeft op meer dan 1 instelling; als men ook een beheerstaak in de congregatie vervult; als men in meerdere raden zit; als men jaarlijks ook enkele maanden in het hospitaal komt werken. Meestal worden deze voorwaarden afzonderlijk vermeld; sommigen stellen combinaties voor. Een kleine groep vindt dat men er niemand voor vrij moet stellen. Hun argumenten luiden als volgt : 1) halftijds is genoeg; 2) men moet ook het gewone werk kennen en doen; 3) voor één vergadering per maand kan men niemand vrij stellen; 4) er zijn zo weinig religieuzen beschikbaar dat zij niet aan beheer moeten gaan doen. Eén zuster ziet er zelfs gevaar in voor hoogmoed en een andere merkt op dat er toch al

geen zusters meer in de beheerraad zitten.

De enige uitwegen voor het gebrek aan mankracht bij de religieuzen ziet men enerzijds in de hulp van leken op het vlak van beheer en/of van dienstverlening in de hospitalen en anderzijds in de samenwerking met andere congregaties. Een deel van hen ziet dit niet als een onoverkomelijk probleem. De congregatie kan steeds in de hospitalen blijven werken en eventueel het beheer uit handen geven, of een ander werkterrein zoeken, zoals in de getuigenis van daarnet.

Als wij nu weten dat de meerderheid van deze religieuzen de congregatie zo lang mogelijk het beheer van de gezondheidsinstellingen zou willen zien waarnemen, dan zou men kunnen verwachten dat zij bereid zouden zijn om eventueel zelf een beheerstaak op te nemen. Twee derden van hen wijst deze mogelijkheid onmiddellijk van de hand. De redenen zijn verscheiden. Vooral wordt aangevoerd dat men niet bekwaam is voor de job, er niet in geïnteresseerd is of er de voorkeur aan geeft om zo dicht mogelijk bij de mensen te staan, zoals de volgende zuster het formuleert :

"Persoonlijk voel ik mij daar niet toe geroepen, bekwaam ook niet, denk ik, omdat ik ook niet voor mezelf... Ik ervaar veel te veel van mensen die nog echt eenzaam zijn, alleen met hun lijden staan. Jammer. En dan zo al die vergaderingen om het goed te doen, terwijl aan de basis... neen, neen, ik kies dan liever zoals actueel : nursing. 't Is niet dat ik het niet aankan, zoveel mensen die echt eenzaam zijn met hun lijden alleen zitten." (51, ZNB, M)

In deze context is het ook belangrijk op te merken dat de meeste religieuzen-niet-beheerders geen opleiding hebben gekregen die speciaal voorbereidt op een beheersfunctie. De meesten hebben de opleiding tot verpleegkundige genoten en sommigen van lerares of maatschappelijk werkster. Slechts één heeft het diploma van licentiaat in de ziekenhuiswetenschappen. Anderzijds hebben ongeveer de helft van hen een leidinggevende functie als hoofdverpleegkundige of in de directie (Vgl. Stockman, 1988 : 170-171).

Een klein deel zou de taak aannemen wanneer zij ervoor gevraagd zouden worden. Slechts vijf religieuzen komen uit voor hun ambitie. Hierbij moeten er toch enkele notities gemaakt worden. Deze vijf komen allen uit een grote congregatie. Drie van hen zijn jonger dan 40 jaar en drie behoren tot dezelfde congregatie. Voor de meerderheid van deze religieuzen is beheren zeker niet de eerste roeping. Andere waarden zijn voor hen belangrijker.

Gezien het feit dat heel wat religieuzen zich niet voldoende voor-

bereid vinden voor die taak, zou men kunnen verwachten dat er bijscholingsmogelijkheden moeten worden geboden om zich op die taak voor te bereiden. Voor ongeveer de helft van de ondervraagde niet-beheerders is dit ook het geval (Vgl. Stockman, 1988 : 171; Tigge-
lovend, 1983 : 115). Dit sluit aan bij wat wij hierboven bij de beheerders hebben vastgesteld. Maar ook hier ziet men dat de meerderheid die ervaart dat de congregaties bijscholing steunen, behoren tot grote organisaties. Dit is echter geen algemene regel. In één bepaalde grote congregatie heeft men veeleer de indruk dat de congregatie bijscholing niet stimuleert, ofschoon één van de vijf zusters juist het omgekeerde ervaart. Voor het overige zijn het vooral religieuzen uit kleine en middelgrote congregaties die weinig steun ervaren voor bijscholing. Eén zuster maakt de opmerking dat het nu reeds veel te laat is. Men had daarmee tien jaar geleden moeten beginnen.

De meeste religieuzen vinden de kans op bijscholing wel belangrijk en interessant. Dat betekent echter niet dat dit automatisch moet leiden naar een taak in de raad van beheer. Sommigen zouden trouwens enkel bijscholing gaan volgen indien zij een dergelijke beheerstaak zouden opgedragen krijgen. Een groep is helemaal niet geïnteresseerd in bijscholing of vinden dat dit enkel voor de jongeren nog zin heeft. Opmerkelijk is dat men in twee grote congregaties meent dat er voor een dergelijke bijscholing geen jonge zusters meer beschikbaar zijn.

Naast bijscholing om de problemen van het beheer in de toekomst op te lossen, wordt ook gekozen voor het inbrengen van leken in de raad van beheer. Wat dit betreft, verschillen de niet-beheerders niet van hun medezusters. Deze leken zullen met veel zorg moeten worden gekozen en hierbij moet vooral de deskundigheid en de christelijke levenswijze als criteria worden gebruikt. Daarnaast vragen sommigen om mensen die bekwaam zijn tot relaties met anderen, mensen met gezag, of mensen die de functie van algemene directrice of directrice nursing van het hospitaal bekleden. Enkel drukken ook de wens uit dat leken-beheerders nooit meer dan de helft van de beheerraad zouden vormen. En één zuster vraagt om meer vrouwen in de beheerraad voor een sector waar de zorgende vaardigheid van vrouwen toch zeer centraal staat.

Ten slotte hebben we aan deze religieuzen de vraag gesteld of zij religieuzen bij voorkeur een taak in het beheer zouden toevertrouwen, rekening houdend met het dalend aantal religieuzen. Ongeveer 1/3 van de zusters vonden dat de taak in het beheer dan nog steeds belangrijk genoeg was. Het geeft immers een mach' te om de belan-

gen van de congregatie te verdedigen.

"Ja, in de raad zijn is beter. Anders ben je aan de basis, maar weet je niet wat er gebeurt. Het principe is dat er beter iemand in (de beheerraad) is om het te ondersteunen." (21, ZNB, K)

Een tweede groep (1/3) verdedigt dat men beter dicht bij de basis blijft. Wij moeten aandacht hebben voor de armen, de patiënten, het lekenpersoneel, steun aan de directie en dergelijke, zo menen zij.

"Ik vind het nog beter dat de zusters rechtstreeks bij de mensen betrokken zijn omdat ze dat verlangen. Ze zijn toch zo blij. Je voelt aan ze dat ze u nodig hebben. Niet dat de leken het niet goed doen.

I : Dus u zegt naar de toekomst toe, dat het belangrijk is dat ze tussen de mensen bezig zijn ?

Het is van groot belang dat ze tussen de mensen bezig zijn.

I : Daar zou u de prioriteit aan geven ?

Ik vind het. Daar worden veel kleine dingen vergeten. De leken zijn wel attentief, maar ze doen hun uren en dan zijn ze terug weg. Ze zijn soms vergeten van iets door te geven. Ze bedoelen het goed hoor. We zijn tevreden over de leken." (74, ZNB, K)

Een derde, bijna even grote groep als vorige, legt de klemtoon op het pastorale werk. Daar zijn religieuzen op de eerste plaats voor (Vgl. Tigge-
lovend, 1983 : 110).

"Ik zie het (als) heel belangrijk, dat er in het pastorale werk religieuzen zouden komen. Persoonlijk zou ik dat zeer graag doen. Het wordt voor mij zwaar op de afdeling. Ik heb daar trouwens al met de algemene overste over gesproken, en ik vind dat dat een werk is, omdat je heel veel kunt luisteren naar mensen, en dan heel veel – vind ik – vanuit je roeping als religieuze aan mensen kunt proberen doorgeven. Ik vind dat een plaats in het ziekenhuis, wetende hoe weinig priesters er nog zijn, dat dat toch een belangrijke plaats is, als religieuze, in dat ziekenhuis. Ik denk dat je heel veel vanuit je christelijke inspiratie dan aan bod kunt laten komen. Je hoeft niet specifiek dat werk te doen, om te kunnen doorgeven. Maar ik vind het wel belangrijk in deze tijd, dat je daar ergens, ja, toch iets kunt van doorgeven. Als hoofdverpleegkundige kan je dat zeker, daar heb ik niet de minste problemen mee. Maar ik bedoel, als je voor jezelf voelt dat er van je als hoofdverpleegkundige zoveel wordt gevraagd, als ge echt voelt van : ik ga het niet meer kunnen doen zoals het echt moet, het wordt teveel, administratief en zo, dan zou ik het wel een heel positief werk vinden, om daar naar over te stappen." (44, ZNB, K)

6. Besluit

Tot zover mijn beperkte schets van de houding van de religieuzen tegenover de taak van het beheer in hun gezondheidsinstellingen. Vanuit de wetenschap dat de meeste congregaties in de toekomst het beheer van hun gezondheidsinstellingen willen blijven waarnemen, heeft deze informatie de oplossing van het probleem er niet gemakkelijker op gemaakt. Anderzijds hebben de vele uitdagingen waarmee dan vooral de kleine en de middelgrote congregaties geconfronteerd werden, een aantal mogelijkheden zichtbaar gemaakt waar men vroeger geen oog voor had. Mensen zijn immers vindendrijf wanneer zij worden uitgedaagd. Hieruit kan men inspiratie putten voor een beleid. Hoe dit beleid moet zijn, kan men hieruit niet automatisch afleiden. Dat is immers afhankelijk van de wil van de beleidvoerders en hun objectieven en deze zijn afhankelijk van de concrete situatie van elke congregatie. Zoals ik in mijn inleiding zei, zou het onjuist zijn alle waarnemingen van hierboven zonder onderscheid voor elke congregatie te veralgemenen. Elke congregatie verkeert immers niet in dezelfde situatie. Wij hebben ons hier beperkt tot een algemene schets op basis van een bevraging van een aantal religieuzen in 20 congregaties.

Uit ons onderzoek zijn er echter wel een aantal algemene principes af te leiden voor gelijk welk beleidsscenario.

Op de eerste plaats is het belangrijk dat men de problemen bespreekbaar maakt en dat men scherp bepaalt wat men wil. Als de congregaties het beheer van de gezondheidsinstellingen willen blijven waarnemen, dan zullen zij duidelijk moeten zeggen waarom en hoe zij dit willen realiseren. Men moet voorkomen dat men door de feiten achterhaald wordt.

Ten tweede lijkt een bezinning over de eigen zending van een christelijke gezondheidsinstelling een noodzaak. Wij hebben vastgesteld dat ook bij de religieuzen daarover heel wat verschillende opvattingen bestaan. Wil een beleid een bepaalde richting ingaan, dan zal men goed moeten weten wat men wil. De traditie zal niet meer volstaan om daarop een antwoord te geven.

Ten derde, vanuit het besef dat er niet voldoende religieuzen meer beschikbaar zijn om in de toekomst de beheerstaak waar te nemen, zou men er goed aan doen om andere samenstellingen van beheerraaden te onderzoeken en hen overeenkomstig in te richten. Vele congregaties hebben deze stappen reeds gezet en zijn daarover in het

algemeen tevreden. Voor de meeste komt dit neer op het coöpteren van leken. Leken zullen daarom met de nodige zorg moeten worden gekozen, maar eveneens de kans moeten krijgen om als gelijkwaardige partner mee te werken.

Ten vierde, zou men kunnen nadenken over bepaalde vormen van samenwerking tussen instellingen en/of congregaties inzake beheer. Dit gebeurt nog niet veel. Sommigen van de ondervraagden zagen dit wel als een mogelijkheid. Men mag dan niet vergeten dat niet alle religieuzen hiermee direct akkoord zullen zijn. Overleg is hier geboden.

Op de vijfde plaats moet men zich realiseren dat er in de toekomst nog minder kandidaten bij de religieuzen zullen gevonden worden om de beheerstaak over te nemen. Uit het onderzoek bleek immers dat de meeste niet-beheerders niet bereid waren om deze taak op te nemen. Zij voelen er zich te oud voor, of niet genoeg op voorbereid of menen dat zij een andere roeping hebben. Voor hen die bereid zijn deze beheerstaak op te nemen, is een goede bijscholing voor het beheer waardevol, alsook een klaardere kijk op wat er in de beheerraad gebeurt. Religieuzen die zich niet tot een dergelijke taak geroepen voelen, zou men de vrijheid moeten laten. Een manager die niet geïnteresseerd is in zijn taak, zal immers een slecht manager zijn.

Noten

1. Mijn oprechte dank gaat naar de vele mensen die dit werk hebben mogelijk gemaakt. Op de eerste plaats dank ik Koen Dhoore die alle interviews heeft afgenomen, de codering heeft verzorgd en de analyse heeft voorbereid en Broeder Dr. R. Stockman die hem daartoe de materiële mogelijkheid heeft gegeven. Voor het uittikken van de tapes ben ik Broeder Fernand Schepkens en de vele onbekende typisten, die deze lastige taak hebben afgewerkt, zeer erkentelijk. Zeer bijzonder dank ik de 90 beheerders en niet-beheerders die tijd vrij maakten om de vele vragen te beantwoorden.
2. In de tekst worden de volgende afkortingen gebruikt :
 - ZB = zuster beheerder
 - ZNB = zuster niet-beheerder
 - K = kleine congregatie of een congregatie met slechts één instelling in de gezondheidszorg onder haar beheer.
 - M = middelgrote congregatie of een congregatie met meer dan één instelling in de gezondheidszorg onder haar beheer.
 - G = grote congregatie of een congregatie met vele instellingen in en buiten de gezondheidszorg onder haar beheer.
 - Het codenummer verwijst naar de geïnterviewde.

Bibliografie

- BOSTIJN, S. (1983), "De Religieuze Gemeenschap als Inrichtende Macht", pp. 95-105, in R. STOCKMAN (ed.), *Plaats van de Religieuzen in de Geestelijke Gezondheidszorg*. Leuven, Uitgeverij ACCO.
- CORNETTE, A. (1989), *Evolutie van de Beheersorganen van de Congregationele Ziekenhuizen in België*. Leuven, Centrum voor Ziekenhuiswetenschap, 92 pp. (licenti-aatsverhandeling).
- DIMAGGIO, P.J. & W.W. POWELL (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48 (2): 147-160.
- DOBBELAERE, K. (1988), *Het 'Volk-Gods' de Mist In? Over de Kerk in België*. Leuven/Amersfoort, ACCO, 165 pp.
- PIEPER, J. (1962), *De Regels van het Maatschappelijk Spel*. Utrecht/Antwerpen, Uitgeverij Het Spectrum, 132 pp.
- STOCKMAN, R. (1983), "Beeldvorming van een Toekomstig Beleid", pp. 145-151 in R. STOCKMAN (ed.), *Plaats van de Religieuzen in de Geestelijke Gezondheidszorg*. Leuven, Uitgeverij ACCO.
- STOCKMAN, R. (1988), *De Kerk en het Verstoorde Leven. De Plaats van de Religieuzen in de Geestelijke Gezondheidszorg*. Tiel, Lannoo, 351 pp.
- TIGGELOVEND, E. (1983), "De Leidinggevende Functie van de Religieuze Gemeenschap", pp. 106-120 in R. STOCKMAN (ed.), *Plaats van de Religieuzen in de Geestelijke Gezondheidszorg*. Leuven, Uitgeverij ACCO.
- VEYS, K. (1983), "De Religieuze Gemeenschap en de Concrete Mens", pp. 121-144 in R. STOCKMAN (ed.), *Plaats van de Religieuzen in de Geestelijke Gezondheidszorg*. Leuven, Uitgeverij ACCO.

HET KATHOLIEK KARAKTER VAN CONGREGATIONELE GEZONDHEIDSINSTELLINGEN

Perspectieven in het kerkelijk en het burgerlijk recht

RIK TORFS (*)

1. Inleidende beschouwingen

"Wij mogen met het etiket van onze christelijke identiteit niet lichtvaardig omspringen. Die identiteit is te kostbaar om ze te gebruiken als een vlag waarmee gezwaaid wordt, of als een schild waarachter we onze zelfverdediging organiseren of als een zwaard waarmee we de concurrenten te lijf gaan. Men doet aan deze identiteit niets tekort als men stelt dat er geen aparte christelijke definities bestaan van een gezondheidszorgbeleid."

Dit citaat van prof. B.J. de Clercq uit 1895 bewijst dat het geen sine-cure is over de katholieke identiteit van instellingen en organisaties en over haar structurele vrijwaring te handelen. Van de moeilijkheden hierover te spreken dient men zich steeds bewust te blijven. Voorzichtigheid, schroom, relativiteitszin: ze zijn alle drie op hun plaats.

Maar aan de andere kant mag deze terechte terughoudendheid niet tot abdicatie leiden. Er bestaat nu eenmaal in ons land een sterk ontwikkelde katholieke gezondheidssector. Misschien is de bekoring groot om niets meer te verwachten van de bestaande verbonden en organisaties. Is het niet zowel comfortabeler als vernieuwender te praten over een christendom als een conglomeraat van alternatieve gemeen-

(*) Met dank aan mr. F. Dewallens, advocaat, voor zijn onmisbare inbreng.